



INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA

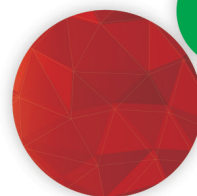
PLANO DE GESTÃO para o Instituto Federal de Brasília - IFB
Quadriênio 2019-2022

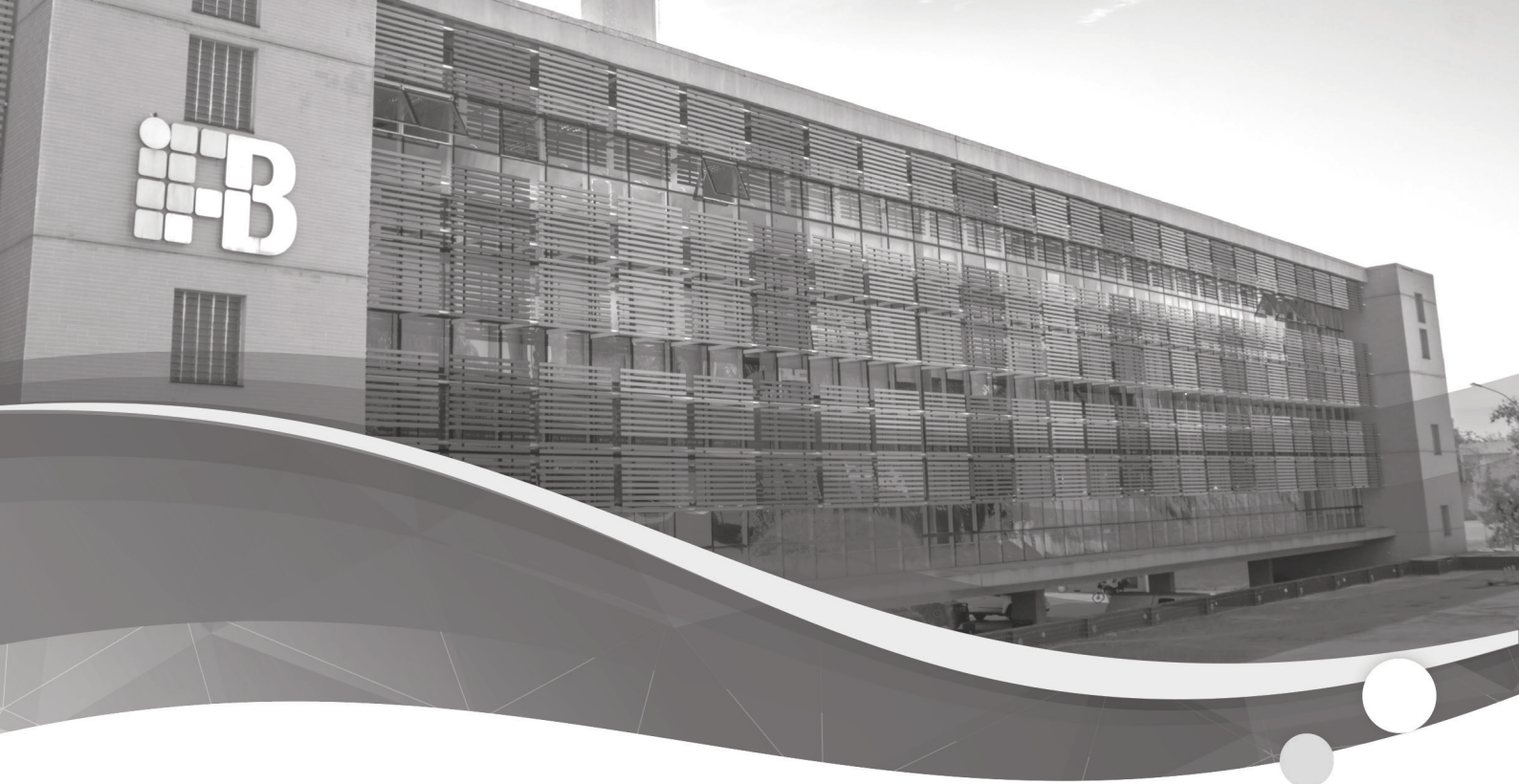
GRUPO IFB EM 1º LUGAR



Paulo Henrique Sales Wanderley
paulo.wanderley@ifb.edu.br

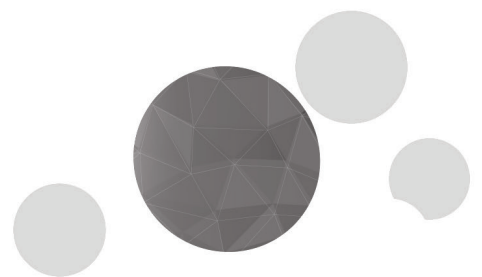
Brasília/DF, Fevereiro de 2019.





Grupo

em primeiro lugar



1. Contextualização - O grupo IFB em 1º Lugar

O grupo IFB em 1º Lugar surgiu a partir de uma inquietação da comunidade acadêmica (servidores docentes, servidores técnicos e estudantes) em relação à polarização situação X oposição existente no instituto.

O grupo entende que esta polarização empobrece o diálogo, dificulta a elaboração de propostas e impacta negativamente no cumprimento da missão e dos objetivos do instituto.

Desta forma, o grupo IFB em 1º Lugar criou este Plano de Gestão para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília - IFB a ser implementado durante o quadriênio 2019-2022.

A elaboração deste documento foi feita de forma participativa por servidores técnicos, servidores docentes e estudantes de cursos técnicos e superiores.

As seguintes premissas embasaram a criação deste Plano de Gestão:

- fazer o Instituto Federal de Brasília-IFB ser o principal foco deste Plano de Gestão;
- cumprir a missão do Instituto Federal de Brasília de oferecer ensino, associado à pesquisa e à extensão, inovando os processos de aprendizagem, de forma a garantir a formação cidadã dos estudantes e o desenvolvimento sustentável das regiões em que o IFB está inserido;
- atuar em todos os níveis e modalidades da educação profissional, promovendo o desenvolvimento integral do cidadão trabalhador;
- atender, de forma ágil e eficaz, às demandas crescentes por profissionais, difusão de conhecimentos científicos e de suporte aos arranjos produtivos locais;
- inovação nas metodologias de aprendizagem e nas metodologias de gestão, de forma a garantir o cumprimento da missão do instituto;
- acolhimento de todos os servidores (técnicos administrativos em educação e docentes) do IFB como servidores públicos federais;
- estímulo e fomento das ações de pesquisa e extensão para os servidores (técnicos administrativos em educação e docentes) e estudantes do IFB;
- priorização das ações de inovação e propriedade intelectual no IFB, atuando em cooperação do o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicação - MCTIC;
- definição e discussão da ocupação de cargos comissionados e funções gratificadas apenas após o resultado das eleições.

A partir da formação do grupo, dois formulários foram elaborados e disponibilizados para a coleta de propostas e para a construção coletiva deste plano.

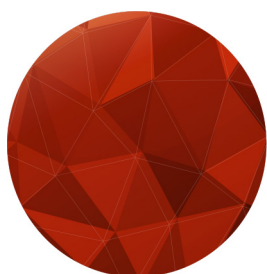
2. Organização do Plano de Gestão

O Plano de Gestão 2019-2022 está dividido nos 05 (cinco) eixos abordados pela avaliação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) e que serviram de base para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional do IFB (PDI) para os anos de 2019-2023. Além destes eixos foram acrescentados outros três assuntos prioritários para o próximo ciclo de gestão: Tecnologias da Informação e Comunicações (TIC); Políticas de Cooperação Internacionais e Políticas de Pessoal e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Desta forma, os oito eixos norteadores deste Plano de Gestão são:

- Avaliação e Planejamento Institucionais;
- Desenvolvimento Institucional;
- Políticas Acadêmicas;
- Políticas de Gestão;
- Infraestrutura;
- Tecnologias da Informação e Comunicações (TIC);
- Políticas de Cooperação Internacionais;
- Políticas de Pessoal e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Cada capítulo a seguir retrata um dos eixos citados acima, e cada um dos eixos está organizado em ações a serem executadas durante os 04 (quatro) anos do ciclo de gestão.



3. Avaliação e Planejamento Institucionais

Neste eixo, a proposta é reforçar a equipe da Coordenação Geral de Planejamento (CGPL) e fazer com que a CGPL seja a coordenação da Reitoria responsável por **criar os instrumentos de avaliação e o planejamento das ações corretivas**, completando o ciclo PDCA (Planejar - **P**; Fazer - “Do” - **D**; Checar - **C**; e Agir - **A**) dentro do instituto.

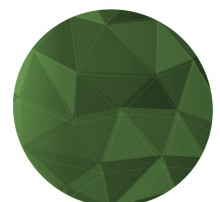
Campos (1996) define o Método de Melhorias – ou Ciclo PDCA como “um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos das organizações”.

A proposta é fazer uma **avaliação com metodologia 360°**, em que todas as partes envolvidas no IFB possam ser ouvidas: estudantes, servidores técnicos, servidores docentes, gestores, egressos e comunidade atendida pelo instituto. É importante ressaltar que toda as áreas e coordenações deverão ser avaliadas, desde as áreas de ensino, pesquisa e extensão, passando pelas áreas administrativas e finalizando na avaliação das áreas que façam atendimento ao público.

Para atingirmos o público que deverá nos avaliar, é imprescindível utilizar de tecnologias da informação e comunicações para realizar as avaliações, abrindo consultas nos portais do IFB através de formulários eletrônicos. Por fim, a filosofia Kaizen deve ser considerada para **atingirmos a melhoria contínua dos processos do IFB**.

A essência do Kaizen é simples e direta: Kaizen significa melhoramento. Mais ainda, Kaizen significa contínuo melhoramento, envolvendo todos. A filosofia do Kaizen afirma que o nosso modo de vida – seja no trabalho, na sociedade ou em casa – merece ser constantemente melhorado (IMAI, 1994, p.3).

Em relação ao *feedback* há o compromisso firmado de fazer este retorno focando em processos e não em pessoas ou direções/coordenações. O foco nos processos despersonaliza as avaliações e encoraja a melhoria contínua, tendo em vista que não são pessoas que serão avaliados, mas sim as atividades que são executadas por uma equipe, de acordo com o trazido pela filosofia Kaizen.



4. Desenvolvimento Institucional

Neste Plano de Gestão, a discussão do Desenvolvimento Institucional passa essencialmente pela Missão do instituto e pelas formas de garantir o **cumprimento desta missão**.

A missão do IFB é: “Oferecer ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica, por meio da inovação, produção e difusão de conhecimentos, contribuindo para a formação cidadã e o desenvolvimento sustentável, comprometidos com a dignidade humana e a justiça social”.

Desta forma, o cumprimento da missão do IFB está fortemente relacionado com sua **Responsabilidade Social**, e esta responsabilidade precisa ser o principal guia norteador das ações de trabalho dos servidores do instituto.

Os altos índices de retenção e evasão escolares no IFB são indicativos de como a nossa missão não está sendo plenamente cumprida. Atualmente temos o terceiro pior índice de evasão, dentro os Institutos Federais, de acordo com a Plataforma Nilo Peçanha, 27,0%, em consulta realizada no dia 23/01/2019. O índice de conclusão do IFB é 30,24%, bem abaixo da média nacional, que é 43,76%, segundo consulta à mesma plataforma.

Como a evasão é um processo, pressupõe-se que seja mais fácil trabalhar com fatores que envolvam a prevenção do problema. Neste sentido, a principal ação de prevenção à evasão é o aumento da sensação de pertencimento de estudantes e servidores (técnicos e docentes) ao IFB.

Em relação aos estudantes, a principal das ações a ser desenvolvida é atuar na forma de acolhimento desse público, garantindo o acesso às informações e instâncias necessárias para o bom andamento da sua vida acadêmica (como por exemplo, orientações acerca de entregas de atestado, cumprimento de regulamentos, direitos e deveres do estudante, e várias outras informações que não chegam aos estudantes de forma clara, no começo do seu relacionamento com o IFB).

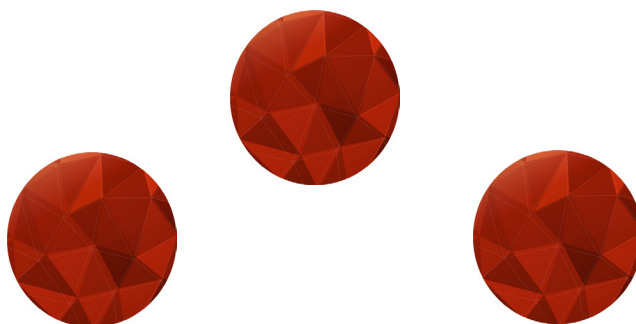
Outra ação a ser implementada é a criação de um canal de comunicação aberto entre Reitor e representantes estudantis. Este canal de comunicação desburocratiza o diálogo entre Reitor e estudantes, tornando mais fácil ao Reitor entender as reais demandas dos estudantes. Outro efeito desta ação é aumentar o sentimento de pertencimento dos discentes em relação ao IFB.

Em relação aos servidores, uma ação para garantir o cumprimento da missão do IFB é promover **capacitação inicial para todos os ingressantes na instituição**. Esta capacitação deve apresentar as políticas, missão, visão e valores do instituto, assim como as informações necessárias para a vida laboral do servidor. A forma de execução desta e de outras ações de capacitação serão descritas no tema Políticas de Pessoal e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Esta capacitação inicial é importante para acolher o servidor e para situá-lo em relação à missão

e aos valores do IFB. Com esta capacitação, cada servidor que entra na instituição entenderá a importância e o significado do seu trabalho, sentindo-se parte da missão da instituição.

Além do atendimento da nossa missão, a responsabilidade social do IFB engloba ainda o atendimento às pessoas com deficiência. O atendimento às pessoas surdas já recebe atenção especial do IFB, no entanto ainda temos problemas na forma de lidar com pessoas com outros tipos de deficiência. O atendimento a estudantes cegos e estudantes com deficiência intelectual ainda não possuem fluxos bem definidos. Assim é necessário que a instituição desenvolva metodologias para o atendimento a estas pessoas. Ações de adaptação curricular para este público precisam ser mais bem definidas na instituição.



5. Políticas Acadêmicas

As políticas acadêmicas do Instituto Federal de Brasília precisam estar voltadas para o êxito dos estudantes, a excelência acadêmica, o compromisso com a inclusão social, o exercício da cidadania e o acolhimento à diversidade de perfis de alunos e profissionais, cumprindo, dessa forma, a sua missão como parte integrante da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Mais do que quantidade, temos que focar na qualidade dos serviços oferecidos pelo IFB à comunidade.

Alguns princípios são fundamentais para o desenvolvimento das políticas acadêmicas: *indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, integração, formação continuada e customização curricular*. Todos estes princípios colocam o estudante como centro do processo de aprendizagem, visão necessária para o cumprimento da missão do IFB.

Uma abordagem desse tipo, centrada na pessoa, é uma filosofia que se acha em consonância com os valores, os objetivos e os ideais que historicamente constituíram o espírito da nossa democracia. [...] Ser plenamente humano, confiar nas pessoas, conceder liberdade com responsabilidade não são coisas fáceis de atingir. O caminho que apresentamos constitui um desafio. Envolve mudanças em nosso modo de pensar, em nossa maneira de ser, em nossos relacionamentos com os estudantes. Envolve uma dedicação difícil a um ideal democrático (ROGERS, 1986, p. 326-327).

A **indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão** em todos os níveis de ensino se constitui como meta, operacionalizada por meio de estratégias institucionais, práticas transdisciplinares e inovadoras. Integrar ensino, pesquisa e extensão é mais que um discurso e precisa ser uma prática. Pesquisa aplicada pode e deve ser utilizada como ferramenta de aprendizagem de conteúdos acadêmicos dentro do ambiente e nos horários de aulas. Todo o resultado destas pesquisas aplicadas precisam ter significância. Para que isto ocorra, o IFB precisa se aproximar do setor produtivo e da comunidade. Desta forma ocorre a extensão dentro do instituto. Separar qualquer um destes três pilares faz o ensino profissional perder seu significado.

A **integração** se fará presente entre as modalidades presencial e a distância; entre o IFB e as fundações de apoio à pesquisa (FINATEC, FAPDF e outras); entre alunos ativos e egressos de cursos e por meio de parcerias com instituições acadêmicas brasileiras públicas e internacionais.

A **valorização da formação continuada** será consequência de um levantamento de necessidades de aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de competências dos servidores técnicos e docentes. Para tanto, a proposta é a criação de um Centro de Formação Continuada e parceria com instituições públicas correlatas como Escola de Governo e ENAP, dentre outras.

A **customização curricular** atenderá aos requisitos das áreas técnicas de conhecimento, atualizações tecnológicas e funcionais. Para tanto, o foco dos projetos pedagógicos será permitir trilhas e percursos de aprendizagem diversificados.

A partir desses objetivos e princípios, são apresentadas ações relativas aos 6 temas que envolvem as políticas de ensino: Ensino Técnico, Ensino Superior, Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Atendimento ao Estudante.

Com relação ao **Ensino Técnico**, a proposta é valorizar a educação profissional, especialmente em suas modalidades integrada e subsequente. Para atingir este objetivo, a principal ação a ser adotada no próximo ciclo de gestão é o incentivo à participação de servidores docentes e técnicos administrativos em educação em Curso de Especialização na Docência em Educação Profissional e Tecnológica, em parceria com a Universidade Aberta do Brasil e aprimorando e aumentando a oferta do Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional (PROFEPT).

E como mencionado no item Responsabilidade Social, é preciso ofertar **capacitação** para a ambientação de novos servidores, criado pelo IFB, de forma a familiarizar os profissionais com as políticas e características necessárias ao perfil de educadores (docentes e técnicos administrativos em educação) do IFB.

Além da capacitação, outra ação a ser implementada é a reorganização dos projetos pedagógicos dos cursos.

Esta mudança será feita, nos cursos em que isto for possível, criar uma base comum que permita a migração entre cursos e entre campi, controlando, assim, o processo de evasão e exclusão social.

A outra ação para reorganização dos currículos escolares é aumentar a carga horária a distância, dos cursos técnicos presenciais, utilizando metodologias ativas híbridas, permitindo que os alunos aprimorem sua emancipação acadêmica e tenham possibilidade de executar pesquisas e atividades virtuais, sem a necessidade de deslocamento. Esta ação é promissora para estudantes, especialmente dos cursos subsequentes, que já estão no mercado de trabalho e que se queixam do cansaço pelas atividades acadêmicas noturnas. Essa medida se justifica para que evitemos o índice elevado de abandono de curso.

Valente (2005, 2014) traz dois conceitos que serão utilizados durante o próximo ciclo de gestão, caso este plano seja escolhido: o Estar Junto Virtual e o Ensino Híbrido. Ambos são possibilidades de adotar metodologias que dependem da participação ativa dos estudantes e que surgem como alternativa no combate à evasão e retenção.

E para que o **Ensino a Distância** seja a base desta mudança, ele precisa ser institucionalizado. Atualmente, a Diretoria de Ensino a Distância do instituto funciona como uma ponte de captação de recursos através da realização de ações que tenham fomento externo (Rede E-Tec, MedioTec, cursos para servidores de Ministérios, etc). O único servidor exclusivo da direção, atualmente, é a

diretora de ensino a distância. Todos os outros trabalhadores da DEaD são bolsistas (internos ou externos) que atuam no máximo 04 (quatro) horas por dia. Sem servidores, em tempo integral, é impossível criar uma direção de sustentação a um aspecto tão importante do ensino.

Outro fator que impacta negativamente nas ações de Ensino a Distância do IFB é a falta de investimentos em tecnologia. O instituto não faz investimento em infraestrutura de servidores de tecnologia há 05 (cinco) anos. O parque tecnológico do instituto é defasado e caso não haja investimento, não há como ampliar e melhorar as ações de EaD.

No tocante ao **Ensino Superior**, as ações a serem adotadas terão como fim a garantia da atualização dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação, utilizando estruturas formativas flexíveis e interdisciplinares, a inclusão de atividades complementares e a aproximação com a formação continuada por meio de cursos de extensão e pós-graduação. O foco desta alteração é a criação de espaços para o protagonismo estudantil, em que haja possibilidade de experimentação de metodologias inovadoras (interativas e multimidiáticas) nos diversos ambientes de aprendizagem.

Uma palavra importante que guia as ações em relação aos estudantes é **pertencimento**. Hoje não são todos os estudantes que se sentem parte ativa e participante do IFB. Para melhorar esta questão é importante assegurar que atividades culturais e esportivas sejam fomentadas e sejam também incorporadas como atividades integralizadoras de créditos nos projetos pedagógicos. Uma segunda consideração importante é criar espaços de convivência que facilitem a experiência com a diversidade cultural e de perfis e que permitam a colaboração/cooperação entre os atores acadêmicos.

Outra ação a ser executada é a criação de mecanismos para garantir que todos os currículos de graduação incorporem atividades de extensão, voltadas para o suprimento de necessidades da comunidade externa e local, dando significância aos conhecimentos adquiridos nos cursos superiores.

No próximo ciclo de gestão, projetos pedagógicos inovadores a partir da experimentação de novas metodologias, incluindo o ensino a distância e a produção de material pedagógico de qualidade serão impulsionados. Por fim, é necessário quebrar o paradigma de termos apenas materiais em formato físico e estimularmos a produção e aquisição de livros didáticos em formato digital, de forma a ampliar as ações de aprendizagem e ensino.

Em relação aos cursos de **Pós-Graduação**, o IFB ainda possui poucos programas e em alguns casos não faz a ligação entre os cursos técnicos e superiores existentes nos *campi*. As ações a serem implementadas são a criação de novos programas e a promoção da interação entre os poucos programas já existentes. A criação destes programas deve seguir temas estratégicos e atuais para a

sociedade, por exemplo, inovação social, sustentabilidade, saúde, transportes e segurança pública.

Ainda acerca da Pós-Graduação, é necessário articular programas transdisciplinares, bem como consolidar o relacionamento com programas de pós-graduação internacionais de excelência; estimular a criação de programas de pós-graduação em rede, agregando a expertise das instituições federais de ensino superior; estimular a criação de mestrados profissionais em todas as áreas; ofertar disciplinas de ética e integridade científica para todos os Programas de Pós-graduação, visando a confiabilidade e respeito pela produção intelectual e promover eventos acadêmicos que permitam a socialização de saberes oriundos de investigações do *stricto sensu*.

Em relação aos temas **Pesquisa e Extensão**, eles serão, de fato, pilares, em conjunto com o ensino, para melhorando os processos de aprendizagem adotados na instituição.

A **Pesquisa** no IFB terá como objetivo favorecer a produção, disseminação e compartilhamento de conhecimento para atender aos desafios econômicos, sociais e tecnológicos da contemporaneidade e das diferentes realidades do país, por meio de projetos que partam de parâmetros transdisciplinares, nas mais variadas áreas do conhecimento.

As ações de pesquisa deverão ser desenvolvidas nas várias áreas do conhecimento e nos diferentes *campi* do instituto. Todas as áreas do conhecimento merecem atenção do instituto.

Outra ação que será realizada no próximo ciclo de gestão é a criação de condições para a instalação de infraestrutura física que favoreça a articulação entre grupos de pesquisa com afinidades temáticas, de acordo com o princípio do uso compartilhado de recursos.

Por fim, em consulta ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas, tomamos ciência do desenvolvimento de um sistema informatizado de catálogo para as pesquisas desenvolvidas na Rede Federal. Assim, devemos fazer parte desta base de dados para que possamos acompanhar e dar visibilidade às pesquisas realizadas em cada um dos *campus*.

Ainda em relação ao tema Pesquisa, a **Inovação Tecnológica** e a **Propriedade Intelectual** não têm recebido a devida atenção do IFB. O instituto não tem Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) e não tem condições de fazer registro de patentes e nem acompanhamento das pesquisas realizadas na instituição. Apesar das ações encontradas no Fábrica de Ideias Inovadoras (FABIN) servirem como incentivo à produção de protótipos e projetos inovadores, o que é feito com estes protótipos e projetos depois de prontos? Atualmente, estes projetos estão guardados em armários. Com o reforço de um NIT, e o atendimento à Portaria nº 005/2017/IFB, teremos condição de nos aproximar dos órgãos e instituições de fomento à pesquisa, assim como de nos aproximar do setor produtivo. A nossa instituição precisa urgentemente de políticas que façam com que a

inovação criada no IFB gere retorno, pois isto não acontece hoje.

Por fim, a descentralização de grande parte dos recursos de pesquisa no IFB será feita para execução nos *campi*. Esta medida visa ampliar a pesquisa, torná-la mais plural e garantir o atender da comunidade onde cada *campus* está inserido.

A **Extensão** será executada de forma vinculada a projetos de melhoria das condições de vida da comunidade local e como instrumento de transformação da sociedade.

É importante fortalecer a Extensão, tornando-a uma ponte para solidificar o ensino e a pesquisa, formando o tripé base da ação do IFB. A Extensão é uma ferramenta de democratização do conhecimento e torna o instituto um centro de produção de conhecimento para melhoria das condições de vida cidadã do entorno dos *campi*.

As ações de Extensão, assim como as ações de pesquisa, serão mais descentralizadas. Esta descentralização dá autonomia ao *campus* para que o instituto se aproxime do setor produtivo de forma mais eficiente e desburocratiza os processos de acordos de cooperação com instituições privadas.

A rede federal de educação profissional possui exemplos de sucesso na criação de espaços de inovação que sejam abertos à comunidade onde os estudantes resolvem problemas reais. O IFactory, desenvolvido com parceria entre o IFB - *Campus* Samambaia e o Instituto Federal de Sergipe - *Campus* Lagarto, é um espaço de criação de design de ambientes totalmente aberto e criado para atender a comunidade de forma gratuita e integrando a extensão ao ensino e à pesquisa. Um exemplo que pode ser desenvolvido no IFB é o Laboratório de Extensão em Desenvolvimento de Soluções (LEDS), criado no Instituto Federal do Espírito Santo (IFES), *Campus* Serra. O LEDS é um espaço feito para os estudantes de todos os níveis, onde soluções de *software* são criadas para resolver problemas da comunidade. Tais ações demandam apenas compartilhamento de conhecimentos e colegas participantes do grupo IFB em 1º Lugar estão dispostos a auxiliar na implementação e melhoria destes ambientes no IFB.

E para tornar as ações de Extensão efetivas, Comunicação e Extensão precisam funcionar de forma mais coesa. A divulgação do IFB aumenta a visibilidade da instituição e nos torna mais atrativos para assinatura de acordos de cooperação.

Outro interesse do instituto com esta aproximação do mercado produtivo é o encaminhamento dos nossos estudantes para estágios e empregos. Atualmente, quando um estudante faz a matrícula no Registro Acadêmico, e pergunta se o instituto encaminha para o mercado de trabalho, nossa resposta é um sonoro não. Desta forma, será criada uma **Política para Encaminhamento dos estudantes a estágios e ao mercado de trabalho** no próximo ciclo de gestão. Só através desta

proximidade entre escola e empresas será possível mudar a situação de vulnerabilidade social em que muitos dos nossos estudantes se encontram.

Considerando ainda **Pesquisa, Inovação e Extensão**, será feita a capacitação dos servidores, tanto docentes quanto técnicos administrativos em educação, para a captação de recursos externos no fomento a estas ações. Captações tanto junto a órgãos de fomento quanto à iniciativa privada, via parcerias público-privadas. Esta prática, associada ao bom uso do convênio junto à FINATEC são a diferença entre mantermos ações de pesquisa e extensão de ponta no IFB ou termos que reduzir drasticamente o crescimento destas áreas.

Ainda no tema Políticas Acadêmicas, mesmo sendo uma demanda legal, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica (LDB), o IFB não oferece alimentação aos estudantes do ensino médio integrado. Desta forma, a principal ação de **Assistência Estudantil** será o combate à fome, principalmente nos casos mais graves, identificados pelas coordenações de assistência estudantil.

Atualmente, o instituto não tem condições de oferecer alimentação a todos os estudantes. No entanto, o orçamento das ações de assistência estudantil é o segundo maior de custeio do IFB, com valores muito próximos aos gastos com terceirização.

Ao final do ano de 2018, os *campi* do IFB não utilizaram quase 1 milhão de reais que estavam disponíveis para a assistência estudantil, de acordo com o site IFB em Números. Este recurso poderia reduzir os problemas de alimentação vivenciados nos *campi* diariamente, através da disponibilização de mais auxílios emergenciais e auxílios permanência.

Além da questão alimentar, a Assistência Estudantil deverá focar no acolhimento dos estudantes, especialmente estudantes novatos, que estejam começando seu semestre letivo. Acolher e fazer o estudante entender o funcionamento da instituição evita problemas e aumenta o pertencimento do estudante.

Por fim, conforme informado no tema Desenvolvimento Institucional, será criado um canal permanente de comunicação entre Reitor e lideranças estudantis com a intenção de desburocratizar o diálogo e fazer com que as queixas e demandas dos estudantes chegue diretamente à alta gestão do instituto.

6. Políticas de Gestão

As Políticas de Gestão a serem implantadas no IFB no próximo ciclo de gestão também terão como finalidade cumprir a missão do instituto e terão foco nos resultados a serem entregues a nosso público.

Com relação aos pilares que norteiam a criação deste Plano de Gestão, apresentados no primeiro tópico do plano, o pilar que sustentará as Políticas de Gestão no próximo ciclo será a **inovação**. A inovação será o principal mote da próxima gestão em termos de gestão educacional e gestão administrativa.

A primeira ação a ser realizada, em termos de gestão, é a implantação efetiva da **Gestão por Processos**. A primeira fase da Gestão por Processos, que é o mapeamento dos processos, já foi iniciado no IFB, mas de forma incipiente e precisa ser refeito. Processos não são fluxos estanques. Cada alteração de cada processo precisa ser documentada e divulgada para os outros atores do instituto.

Uma instituição “pautada em gestão por processos entende a organização de forma sistêmica, atendendo às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, mas principalmente do cliente” (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011).

Conhecendo a instituição de forma sistêmica, cada servidor passa a conhecer melhor como seu trabalho auxilia e interfere no resultado do instituto.

A gestão por processos, de forma sistêmica, desprioriza as ações, tira o foco da instituição de organogramas, e foca em resultados, com visão final em nosso cliente, que são os estudantes e a comunidade. Cada servidor docente e técnico administrativo em educação sai da sua caixa e passa a entender mais a instituição como um todo.

Neste aspecto, a filosofia Kaizen traz a ideia do **melhoramento contínuo dos processos**.

A segunda reforma a ser implementada no próximo ciclo de gestão é a **descentralização de procedimentos** operacionais que ainda não ocorreram e que forem passíveis de descentralização.

A gestão atual do instituto iniciou este processo, descentralizando a execução financeira dos *campi*, mas vários processos operacionais ainda são executados no âmbito da Reitoria.

Algumas ações operacionais que estão sob responsabilidade das diretorias de Comunicação, de Tecnologia da Informação e de Planejamento e Orçamento; assim como das Pró-Reitorias de Extensão, Pesquisa e Inovação, Planejamento e Orçamento serão descentralizadas para os *campi*, dando mais transparência e agilidade no atendimento dos processos.

Ilustrando a situação acima com um exemplo, para um *campus* publicar um edital, o *campus* precisa elaborar e a Diretoria de Comunicação Social (DICOM) centraliza a publicação de todos os editais

de todos os *campi*. Uma simples alteração de cronograma, por exemplo, precisa ser solicitado pelo *campus* e publicado pela DICOM. Imagine esta situação multiplicada por 10 (dez) *campi*. Com cada *campus* gerindo seu espaço no site do IFB, e com a DICOM sendo uma direção de acompanhamento e atendimento aos *campi*, o processo se desburocratiza e fica mais ágil.

Além da descentralização de rotinas operacionais que possam ser realizada nos *campi*, a maior parte dos recursos orçamentários, que hoje são executados nas Pró-Reitorias de Extensão e Pesquisa e Inovação, também serão descentralizados paulatinamente. Com a descentralização dos recursos orçamentários de Pesquisa e Extensão, cada *campus* ganhará autonomia para realizar as suas pesquisas e ações de extensão, e garantir a criação de novas soluções no IFB para as mais variadas áreas do conhecimento. Com cada *campus* tendo sua cota de recursos para realizar Pesquisa e Extensão, espera-se que as condições de realização melhore nestes dois aspectos.

A descentralização tanto de rotinas operacionais quanto de recursos orçamentários deverá ser feita de forma cuidadosa e dialogada com os *campi* e as Pró-Reitorias. Antes das mudanças de atribuições, é necessária capacitação das áreas que receberão novas rotinas. O diálogo e a capacitação serão os fatores de sucesso desta grande ação de descentralização.

A grande centralização de poder que existe hoje na instituição dificulta a ação das áreas de Reitoria, que deveria ser essencialmente estratégica e não operacional. Desta forma Reitoria e *campi* saem ganhando.

Para atingir a inovação esperada nos processos de gestão educacional e administrativa, investimentos em Tecnologias da Informação e Comunicações são essenciais e devem ser a prioridade de investimentos no próximo ciclo de gestão.

Em termos de gestão, **a melhoria dos sistemas de informação administrativos e acadêmicos** será feita no próximo ciclo de gestão. O IFB já conta com vários sistemas úteis no nosso trabalho.

Exemplos de melhorias necessárias em sistemas para facilitar o trabalho, que podem ser citados são: tentativa do aumento do compartilhamento de informações entre Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (SISTEC) e Sistema de Gestão Acadêmica (SGA), reduzindo o retrabalho nos Registros Acadêmicos; aumento do compartilhamento de dados entre o Sistema de Gestão Integrado (SGI) e Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), evitando retrabalhos no Planejamento; conexão entre Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e SGI (ou SUAP), permitindo a criação do planejamento orçamentário no IFB.

As Tecnologias da Informação e das Comunicações precisam ter lugar como principal ferramenta na inovação de gestão e dos processos de ensino/aprendizagem do IFB.

Outra demanda urgente para a gestão do IFB é a implementação da **Política de Gestão de Riscos**, que apesar de solicitada pelos órgãos de controle, ainda não foi elaborada.

Segundo o Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2018, p. 12), **Gestão de Riscos** consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. É o processo que visa conferir razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos de uma instituição.

Infelizmente o IFB não possui ferramentas de governança efetivas para avaliar o alcance dos seus objetivos, e isto precisa e será mitigado, discutido e alcançado no próximo ciclo de gestão.

A **Transparência nas decisões** e a **Gestão Participativa** são dois aspectos a serem implantados e desenvolvidos no próximo ciclo de gestão. Tanto Reitoria quanto os campi possuem transparência na forma de lidar e apresentar os números de orçamento, execução financeira, matrículas, taxas de evasão, permanência, êxito e vários outros números.

As ferramentas Nilo Peçanha, de iniciativa do Ministério da Educação, e IFB em Números, de iniciativa do próprio instituto, dão transparência aos números da instituição. Não é dessa **transparência que este Plano de Gestão trata, mas da transparência nos processos de tomada de decisão pelos gestores do instituto.**

Não podemos mais tomar decisões em ambientes fechados, com cinco ou seis gestores, sem dar satisfação ao público dos motivos que levam às nossas decisões. **A comunicação, o diálogo e a escuta da comunidade** serão pontos cruciais para o próximo ciclo de gestão.

Decisões como: definição de perfis de docentes a serem convocados, abertura de cursos, priorização de investimentos, cursos a serem abertos, cursos de capacitação a serem oferecidos aos servidores técnicos e docentes, etc. Estas decisões têm sido tomadas pelos gestores do IFB, sem a participação das pessoas atendidas ou dos colegiados de professores. No próximo ciclo de gestão todas as decisões serão compartilhadas.

Apesar do Conselho Superior, legalmente, ser o único órgão deliberativo do IFB, o **Colégio de Dirigentes precisa ser organizado de forma mais participativa.** O Colégio precisa ser um lugar de debate, discussões e tomadas de decisão e não um ambiente apenas para serem apresentadas decisões tomadas previamente. Hoje o Colégio tem uma divisão aparente de dirigentes que seguem as decisões da Reitoria e de dirigentes de oposição. Este binarismo precisa acabar, para o Colégio de Dirigentes se tornar o órgão consultivo que ele precisa ser, enxergando o bem estar da instituição como um todo.

Ainda relacionado às políticas de gestão, é importante dar a atenção necessária aos comitês e

comissões de representação de servidores e às comissões permanentes do instituto. Comissão Interna de Supervisão (CIS), Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), Conselho Editorial (CONSED), Comitê Gestor de TI e Comitês Gestores Locais nos *campi* precisam ser ouvidos. As decisões destas comissões precisam ser levadas em consideração nos processos decisórios do Gabinete do Reitor e das Direções Gerais.

Mais uma ação a ser implementada é tornar o IFB uma instituição que consiga trabalhar ativamente através de projetos. A **Gestão de Projetos** permite ao IFB monitorar melhor o cumprimento de metas e a missão do instituto, permite um acompanhamento melhor do andamento das ações e permite um acompanhamento financeiro e orçamentário melhor do que o IFB está fazendo.

Gerenciamento ou Gestão por projetos são o processo através do qual se aplicam conhecimentos, capacidades, instrumentos e técnicas às atividades do projeto de forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos diversos interessados, que são indivíduos ou organizações ativamente envolvidos no projeto ou cujo resultado do mesmo poderá afetá-los positiva ou negativamente (PMI, 2004).

Neste contexto, a Coordenação Geral de Planejamento trabalharia como um escritório de projetos e funcionaria como uma consultoria interna para as áreas do instituto, monitorando e acompanhando a execução das ações, de forma mais próxima.

Tornar as ações do instituto gerenciáveis através de projetos mitiga o risco do não atendimento de uma ação e associa a execução de uma ação aos recursos orçamentários necessários para a execução da ação. E a partir disso, teremos o planejamento orçamentário, tão necessário na nossa instituição.

Por fim, será a **Gestão do Patrimônio** será implantada e melhorada no próximo ciclo de gestão. Atualmente temos as comissões de inventário que verificam onde está cada item encontrado de patrimônio da instituição. Mas o que acontece com o patrimônio que não é encontrado? Na maioria dos casos, nenhuma ação efetiva é tomada. Precisamos saber onde está nosso patrimônio, e caso não os encontremos, precisamos tomar ações no sentido de repor o erário corretamente, afinal estamos lidando com recursos públicos.

7. Infraestructura física

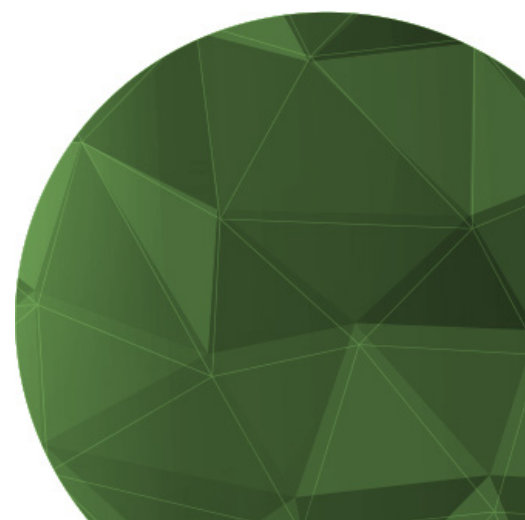
Atualmente o Instituto Federal de Brasília possui uma equipe técnica de Engenharia que faz um trabalho impecável do ponto de vista da adequação das construções no IFB dentro das normas e padrões de construção, acessibilidade e funcionalidade necessários a um instituto educacional.

As ações do próximo ciclo de gestão, no que diz respeito à infraestrutura física, serão focadas na manutenção das construções que já possuímos hoje. A fase de ampliação e criação dos *campi* acabou e hoje somos uma instituição grande. É preciso centrar esforços em manter o que já temos e melhorar os ambientes que temos, para torná-los mais agradáveis.

De modo geral, o IFB não possui salas de aula atrativas e inovadoras. De modo geral, também não temos ambientes que propiciem conforto e sensação de querer estar na escola. Nossas salas de aula remontam à organização que vem desde a Revolução Industrial no séc. XIX. A organização remonta a uma fábrica, com carteiras enfileiradas e professores na frente da turma, como repassadores do conhecimento. Este é o padrão que temos no IFB.

Assim, na próxima gestão, o compromisso é criar pelo menos um espaço de aulas inovador, que propicie a criação e consolidação de conhecimentos, em cada *campus*.

Outro ponto importante a termos atenção é em relação às nossas **bibliotecas**. Como ponto central de busca de conhecimento, as bibliotecas precisam ser mais atrativas e convidativas para produção de conhecimento individual ou em grupo.



8. Tecnologias da informação e comunicações (TIC)

As ferramentas de tecnologias da informação e comunicações (TIC) são consideradas essenciais e estratégicas para o próximo ciclo de gestão.

Estas tecnologias vão propiciar a inovação proposta dentro do instituto, tanto do ponto de vista da gestão quanto do ponto de vista acadêmico.

Do ponto de vista de Políticas de Gestão, as ferramentas de TIC propiciarão sistemas melhores e mais integrados, o que diminuirá o retrabalho dentro da instituição, conforme explicitado anteriormente.

Do ponto de vista das Políticas Acadêmicas, as ferramentas de TIC propiciarão a inserção dos estudantes dentro de ambientes virtuais de aprendizagem, a partir de casa, do trabalho ou ainda dentro dos nossos *campi*, possibilitando a oferta de cursos híbridos, cujo acompanhamento seja mais palatável aos nossos estudantes.

Do ponto de vista das Políticas de Gestão de Pessoas, as ferramentas de TIC propiciam a discussão de como realizar teletrabalho de forma efetiva, sem prejuízos ao governo federal e ao erário. Esta discussão será aprofundada no tópico de Políticas de Pessoal e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

A gestão e a governança de TIC no instituto serão feitas de forma efetiva, e com as ações do IFB sendo planejadas seguindo boas práticas da Gestão de Projetos.

A ideia neste aspecto é aproximar a Direção de TIC do instituto da Coordenação de Planejamento para permitir gerir as ações do instituto como projetos, incluindo aqui a alocação de recursos e a forma de lidar com metas e objetivos a serem alcançados.



9. Políticas de Cooperação Internacional

Dentre as inúmeras demandas inerentes aos assuntos internacionais, a assessoria internacional do IFB deve estar firmada nos seguintes pilares: o desenvolvimento de parcerias internacionais com instituições/órgãos internacionais públicos e privados; a promoção, assessoramento e apoio aos estudantes/docentes/técnicos administrativos em educação em questões de mobilidade estudantil através de programas de intercâmbio ou apoio em iniciativas internacionais; a publicidade junto à comunidade interna sobre oportunidades acadêmicas e informações pertinentes a convênios, intercâmbios, seminários, bolsas de estudos, cursos e programas de instituições governamentais e não governamentais estrangeiras; e, por fim, assessorar a Reitoria, Pró-Reitorias e *campi* em assuntos referentes às Relações Internacionais.

Para o Instituto Federal de Brasília, o ponto de partida é a consolidação do processo de internacionalização. Estamos localizados na capital do País, local onde estão situadas as embaixadas, as sedes de organismos internacionais e privados, o que gera ao IFB grande expectativa e responsabilidade. Para tanto, o processo ocorreria através do desenvolvimento de ações de parceria com órgãos governamentais (CONIF, CAPES, Ministério das Relações Exteriores, por exemplo) e não governamentais, públicos ou privados, embaixadas, consulados e terceiro setor (ONG's).

O segundo ponto nos leva à necessidade de desenvolver-se um olhar sistêmico, capaz de integrar a assessoria internacional a todos os setores e atividades que envolvam o ensino, pesquisa e extensão, conectando a política internacional do IFB às Pró-Reitorias, *campi* e suas coordenações. Esta visão proporcionará saber qual a realidade do IFB e seus *campi*, suas demandas e necessidades e pontos de atuação estratégica, facilitando o desenvolvimento de ações por parte dos gestores, o que tornará a política internacional do IFB eficiente, eficaz e efetiva.

Em terceiro lugar, ressalta-se a importância da criação de um fluxo institucionalizado para o recebimento de alunos, docentes ou técnicos administrativos intercambistas. A criação de um *check-list* e capacitação dos servidores (docentes e técnicos-administrativos) tanto da Reitoria quanto dos *campi* para o acolhimento e acompanhamento.

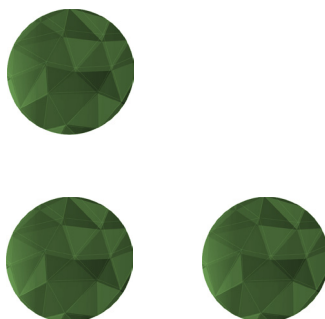
Também faz-se importante a melhoria do mecanismo de comunicação institucional entre a assessoria internacional e os setores da Reitoria e os *campi*, potencializando a divulgação à comunidade interna das oportunidades acadêmicas e das informações sobre acordos de cooperação, convênios, intercâmbios, cursos, seminários, bolsas de estudos e programas de instituições governamentais e não governamentais estrangeiras.

Essas ações fomentam o acesso e o ingresso, inclusive aos alunos do Ensino Médio, fomentando

a participação deles em programas como o Programa Jovens Embaixadores, promovido todos os anos pela Embaixada dos Estados Unidos no Brasil.

Parcerias com países como Finlândia, Reino Unido, Canadá e outros países de referência em educação serão o foco do próximo ciclo de gestão.

Outra ação relacionada às políticas para internacionalização do instituto é a criação e o reforço do Centro de Línguas do instituto. O centro de línguas do IFB deve ser criado e os professores da área de Letras devem ser encorajados a participar da ação. Esta ação deve ser executada em parceria com algum dos *campi* do IFB e a Assessoria para Assuntos Internacionais da instituição deve ter voz na escolha e definição dos cursos a serem ofertados.



10. Políticas de Gestão de Pessoas e Qualidade de vida no trabalho (QVT)

Desde que a Gestão de Pessoas do nosso instituto tornou-se uma Pró-Reitoria, vários avanços foram vistos na forma de tratar deste delicado assunto dentro da instituição.

Assim como visto nas Políticas Acadêmicas, desenvolvemos ótimos regulamentos, mas a escassez de recursos humanos e orçamentários faz com que várias ações deixem de ser concretizadas. Em suma, não conseguimos usufruir do legado deixado pelas gestões anteriores no IFB.

Desta forma, as ações para o próximo ciclo de gestão visam aumentar o pertencimento do servidor à instituição onde ele trabalha. Com esta melhoria de relacionamento entre servidor e IFB, espera-se uma melhoria no atendimento ao público e à missão do IFB.

Capacitação é o primeiro ponto que será trabalhado. Ações de capacitação são realizadas em bom número no IFB, porém o alcance destas ações ainda não demonstrou atingir todo seu potencial.

O IFB precisa capacitar corretamente os docentes e técnicos administrativos em educação que estiverem iniciando seu trabalho na instituição. É muito importante que todos tenham a consciência do que são os institutos federais. Os IF's não são universidades federais, nem tampouco são colégios de ensino médio. Temos outra concepção, atendemos diversos outros públicos e foco na inclusão social, digital e acadêmica será a nossa principal preocupação.

A capacitação dos servidores técnicos e docentes será feita através das chamadas Trilhas de Aprendizagem. Vários cursos de capacitação rápida serão desenvolvidos, preferencialmente através de tecnologias de ensino a distância, e um conjunto de cursos forma a trilha de aprendizagem para uma determinada função ou cargo de direção.

Um exemplo de trilha de aprendizagem para o cargo de Coordenador de Registro Acadêmico dos *campi* precisa incluir: capacitação em SGA, capacitação em SISTEC, gestão de pessoas, atendimento ao público e gestão documental. E estes cursos serão elaborados com o apoio de cada uma das áreas, da Diretoria de Ensino a Distância e da Diretoria de TI do instituto. Apenas para continuar o exemplo, para o cargo de Coordenador de Assistência Estudantil, a trilha de aprendizagem abrangerá capacitação em SGA, gestão de pessoas, atendimento ao público, assim como a trilha do coordenador de Registro Acadêmico (RA), mas também execução financeira e noções de serviço social.

Assim, nota-se que parte de várias trilhas serão comuns, e cada curso da trilha será desenvolvido apenas uma vez, podendo atender a vários públicos.

Ainda hoje existem casos de gestores que não autorizam que seus subordinados realizem capacitações durante o horário de trabalho. Esta realidade não vai existir. Capacitação é a força motriz do desenvolvimento da inovação no IFB e da melhoria das condições de trabalho que temos. E ferramentas de ensino a distância permitem que o profissional não se ausentem do trabalho e mesmo assim se capacitem.

Com relação à ocupação de cargos de direção e de funções gratificadas, a ação a ser realizada será a implantação da **Gestão por Competências**.

O foco da gestão no IFB, hoje, é o organograma e como ele deveria funcionar, ficando cada área (ou caixa) responsável pelo seu quinhão. Este foco precisa ser alterado e as pessoas mais capacitadas precisam ser consideradas para ocupar os cargos estratégicos na instituição.

A Gestão por Competências representa uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) as competências necessárias para alcançar seus objetivos (Brandão, *et. al.*, 2008).

Desta forma, firmamos o compromisso de ampliar a discussão da Gestão por Competências e fazer com que Funções Gratificadas (FG) e Cargos de Direção (CD) sejam, paulatinamente, ocupadas por profissionais que atendam critérios de competência mínimos para os cargos ao invés de indicações diretas dos gestores.

A avaliação destas competências será feita continuamente, como descrito no item Avaliação e Planejamento, e o compromisso é que os cargos sejam nomeados com base nestas avaliações e não mais através de meras nomeações e indicações. O cumprimento dos treinamentos da trilha de aprendizagem escolhidos pelo concorrente à vaga serão levados em conta em sua avaliação

Em relação à carreira dos **Técnicos Administrativos em Educação (TAE)**, vimos avanços em relação à concessão de 30 (trinta) horas de trabalho semanais para as equipes que trabalham com atendimento ao público.

A principal ação a ser executada para continuarmos a discussão de flexibilização de jornada de trabalho para os técnicos administrativos em educação é a realização de **Teletrabalho**, que já é uma realidade em vários outros órgãos, inclusive no Poder Executivo. O Teletrabalho será regulamentado no Instituto Federal de Brasília nos casos em que o trabalho não exija a presença física do servidor durante todo o expediente.

Esta prática não em causa ônus ao instituto, nem ao governo federal, beneficia o servidor e auxilia os gestores a colocarem metas de entregas aos servidores subordinados.

A Instrução Normativa nº 2 de 12/09/2018 traz as normas para realização desta modalidade de trabalho e ela deve ser implementada na íntegra dentro do IFB.

Em relação aos servidores **Docentes**, o compromisso é fortalecer as ações de pesquisa, inovação e extensão, de forma que cada docente, além de trabalhar em sala de aula, tenha liberdade para fazer pesquisas ou ações de extensão no qual ele se interesse e que também seja de interesse do

instituto. Tal fortalecimento se dará especialmente na ação de descentralização de recursos para a execução de pesquisa e extensão nos *campi*.

Outro compromisso importante é as condições em que cada docente precisa ministrar um determinado componente curricular, mesmo não sendo contratado para o componente, nem tendo cursado o componente em sua graduação. Por exemplo, docentes em Informática Redes são obrigados a ministrar componentes de Informática Básica? Docentes de Administração e Gestão precisam ministrar componentes de Contabilidade? Esta discussão acontecerá no âmbito da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e os limites legais quanto a esta imposição pelas Direções Gerais e Direções de Ensino, Pesquisa e Extensão precisam ser esclarecidos.

Outra ação a ser desenvolvida, relacionada à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é o **combate ao assédio sexual, ao assédio moral e ao preconceito** dentro da instituição.

Casos de assédio sexual entre servidores foram relatados em alguns *campi* da instituição e nenhuma ação foi desenvolvida neste sentido. Todos os casos de assédio sexual recebidos pela Reitoria serão devidamente investigados dentro do próximo ciclo de gestão. Serão realizadas palestras específicas para o público masculino para coibir tais práticas. **Nenhuma mulher deixará de ser amparada no próximo ciclo de gestão.**

Casos de assédio moral também foram relatados em alguns *campi*, e ações para coibir o assédio moral serão tomadas. Serão realizadas pesquisas semestrais de clima organizacional, colhendo as impressões dos servidores em relação ao clima organização, relação com superiores, relação com subordinados e relação com os pares.

Para evitar segregações, cada *campus* será encorajado a ter sua **Comissão de Eventos para realizar ações de caráter social** como aniversários e confraternizações diversas no *campus*, com convite a todos servidores, evitando uso do espaço público para grupos fechados e tornando as ações públicas e transparentes.

Para combater o preconceito serão realizadas **palestras obrigatórias sobre preconceitos, como racial, contra a mulher, homofobia, social** entre servidores e entre estudantes. Nenhum tipo de preconceito será tolerado no próximo ciclo de gestão.

Outras duas ações serão executadas abrangendo todos os servidores: o **fomento à Associação de Servidores do IFB** e a criação dos **Jogos dos Trabalhadores do IFB**.

A discussão sobre a criação da Associação de Servidores do instituto chegou a ser iniciada, mas a associação ainda não saiu do papel. Através da associação conseguiremos, finalmente, ter convênios com clubes e academias, visando o bem estar e a saúde dos servidores.

O objetivo dos Jogos dos Trabalhadores será a integração entre servidores técnicos, servidores docentes e trabalhadores terceirizados que compõem a força de trabalho da instituição. Este evento causará a integração e convivência entre servidores e terceirizados de vários *campi* e da Reitoria, e melhorando o sentimento de pertencimento dos servidores. Jogos e modalidades femininas e masculinas serão incentivados.



11. Considerações Finais

As ações e propostas apresentadas neste Plano de Gestão foram construídos coletivamente, através de formulários, pelo Grupo IFB em 1º Lugar e representam os anseios dos participantes do grupo.

Considerando os pontos e questões elencadas neste plano, o grupo se propõe a realizar um trabalho participativo com todas as esferas do IFB, TAE's, Docentes e Estudantes, além de fomentar a participação da comunidade externa às nossas unidades administrativas.

O IFB é uma realidade, mas precisa ser maior e mais democrático. **A mudança é necessária** e só faz sentido com a participação de todos, independentemente do segmento, cargo e função. A única forma de fazermos a instituição que queremos é construindo juntos.



Referencial Bibliográfico

BRANDÃO, Hugo, *et. al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. FGV, **Revista de Administração Pública**, Ebape — RIO DE JANEIRO 42(5):875-898, SET/OUT. 2008

Brasil. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos / Tribunal de Contas da União**. – Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018. 154 p. : il.

CAMPOS, V. F., **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni, 1996.

IMAI, Masaaki. **Kaizen**: a estratégia para o sucesso competitivo. 51ªed. São Paulo: Instituto IMAM, 1994. 235p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI, **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos - PMBOK**. Pennsylvania, EUA, 2004.

PAVANI, J. O; SCUCUGLIA, R. Mapeamento e gestão por processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. **Metodologia GAUSS**, 5ª ed., M. Books, São Paulo, 2011.

ROGERS, Carl. **Liberdade de Aprender em Nossa Década**. 2ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.

VALENTE, J. A. **A espiral da espiral de aprendizagem: o processo de compreensão do papel das tecnologias de informação e comunicação na educação**. 2005. Tese (Livre- Docência) - Instituto de Artes, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

VALENTE, J. A. Blended learning e as mudanças no ensino superior: a proposta da sala de aula invertida. **Educar em Revista**, Curitiba: Editora UFPR, Edição Especial, n. 4, p. 79-97, 2014.

